

# DESARROLLO DE PROYECTOS

*Lily Hidalgo, PSU*

**Curso Lideres: Salud, Desastres y Desarrollo  
Cuernavaca, México, 20-31 de octubre de 2003**



# OBJETIVOS DEL TALLER

- ✓ Conocer los requisitos y técnicas para diseñar y ejecutar proyectos efectivos
- ✓ Identificar alternativas de proyectos
- ✓ Utilizar el método del enfoque lógico para el diseño y la gestión de proyectos de inversión
- ✓ Practicar la aplicación del método en ejercicios prácticos



# PRINCIPIOS

- ✓ GERENCIA PARTICIPATIVA
- ✓ GERENCIA ORIENTADA HACIA LOS RESULTADOS
- ✓ USO DEL METODO CIENTIFICO
- ✓ ANALISIS DE SISTEMAS
- ✓ ACUERDO CONTRACTUAL



# CONTRATO DEL TALLER

## FACILITADORES

MATERIAL DE CALIDAD  
NIVEL DE PREPARACION  
HONESTIDAD  
RETROALIMENTACION

## PARTICIPANTES

PARTICIPACION  
PUNTUALIDAD  
ESFUERZO  
BUSQUEDA DE APLICACIONES

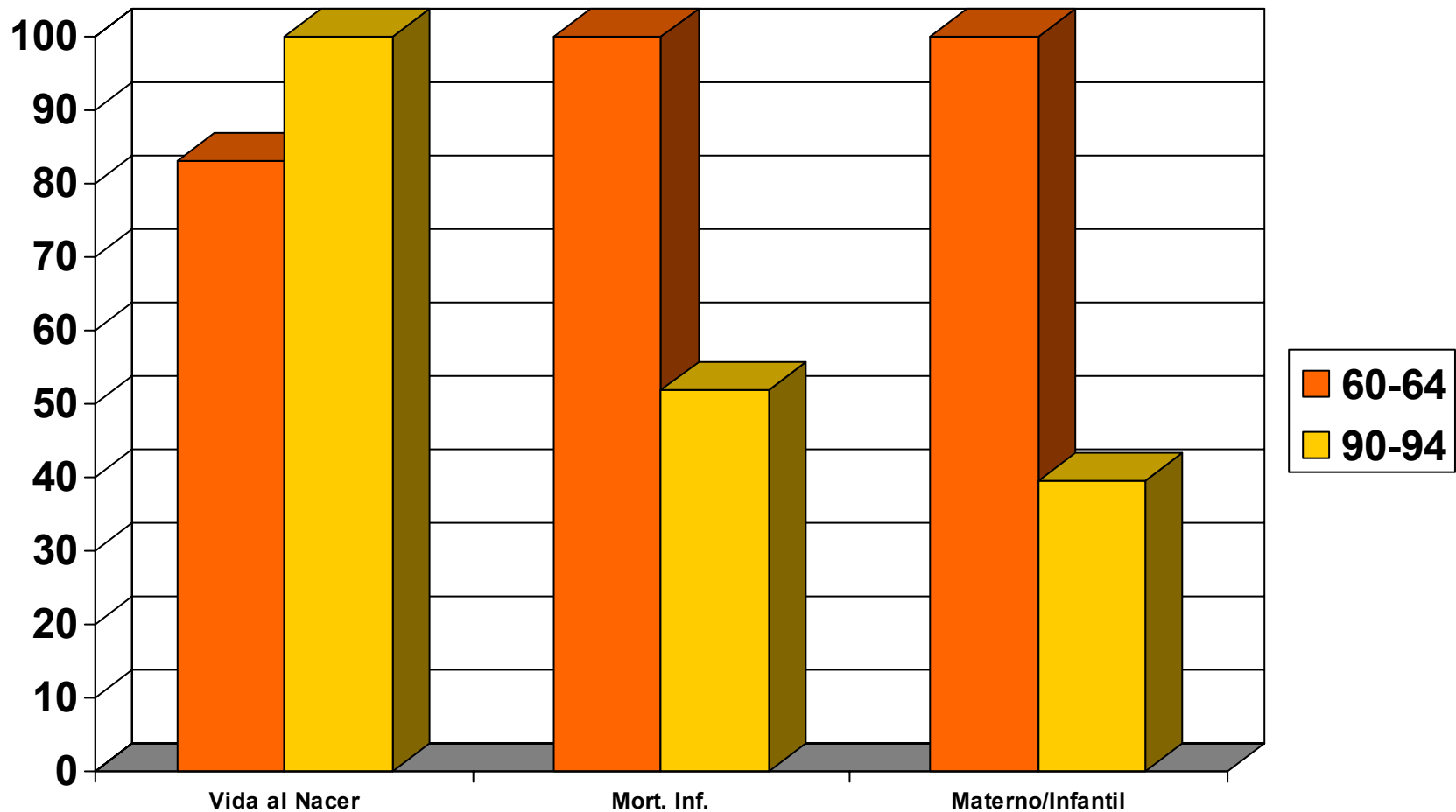


# Cambios Ambiente Externo

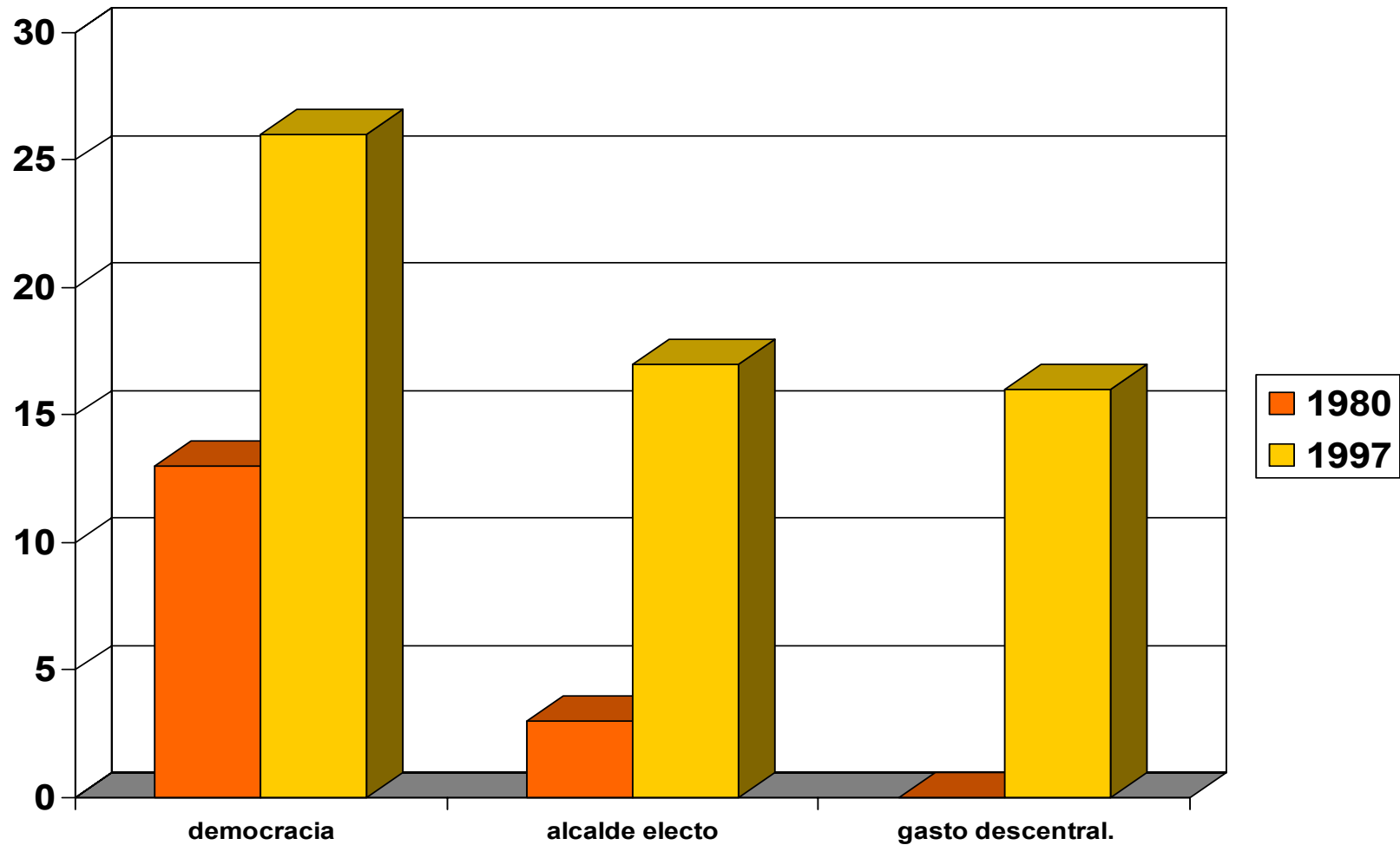
- ✓ Globalización
- ✓ Democracia
- ✓ Reforma del Estado
- ✓ Paradigma
- ✓ Perfil Epidemiológico
- ✓ Mejor equilibrio macro con mal distribución



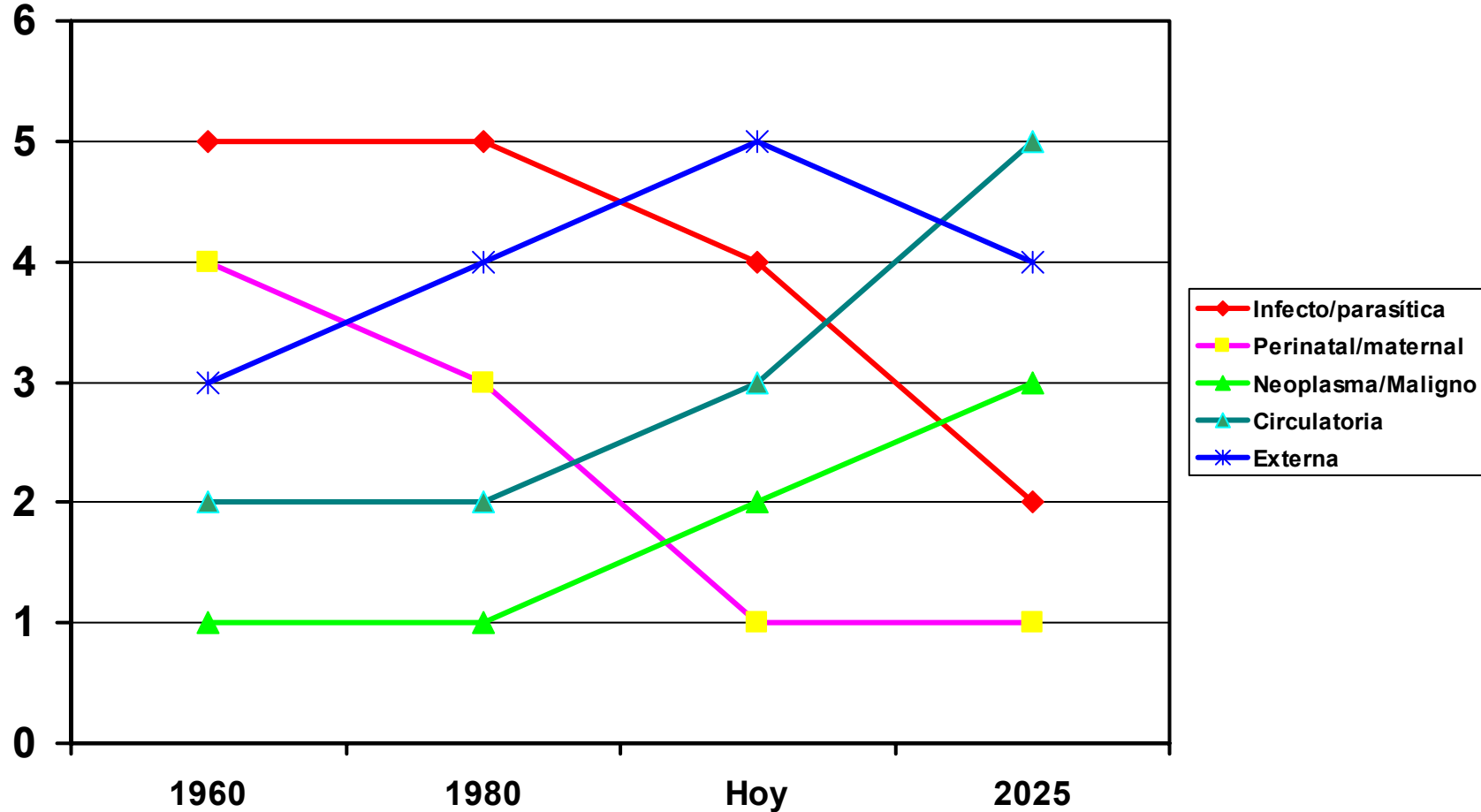
# Las Condiciones Mejoraron



## Democratización: Número de Países con



# Cambio Epidemiológico: Enfermedades por Rango





# Cambios Paradigma

- ✓ Sector auto controlado
- ✓ Lógica ética
- ✓ Estado financia y provee
- ✓ Finanzas “faciles”
- ✓ “Vision “presupuesto”
- ✓ Procesos e insumos
- ✓ Control econo/finan
- ✓ Lógica económica
- ✓ Estado financia pero no provee
- ✓ Disciplina financiera
- ✓ Visión “proyecto”
- ✓ Impacto



# Qué es un Proyecto?

- ✓ Conjunto de actividades y recursos destinados a resolver un problema en un período dado
- ✓ Algo extraordinario destinado a mejorar lo ordinario



# Enfoque Presupuesto v.s Enfoque Proyecto

	<b>ENFOQUE PRESUPUESTO</b>	<b>ENFOQUE PROYECTO</b>
<b>TEMPORALIDAD</b>	<b>SIN LIMITE</b>	<b>TERMINO FIJO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>RECURSOS, LUEGO PLAN</b>	<b>PLAN, LUEGO RECURSOS</b>
<b>RACIONALIDAD</b>	<b>MENOR</b>	<b>MAYOR</b>



# Enfoque Presupuesto v.s Enfoque Presupuesto

	ENFOQUE PRESUPUESTO	ENFOQUE PROYECTO
EVALUACION	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
RIGIDEZ FINANCIERA	MAYOR	MENOR
ACCOUNTABILITY	BAJA	ALTA

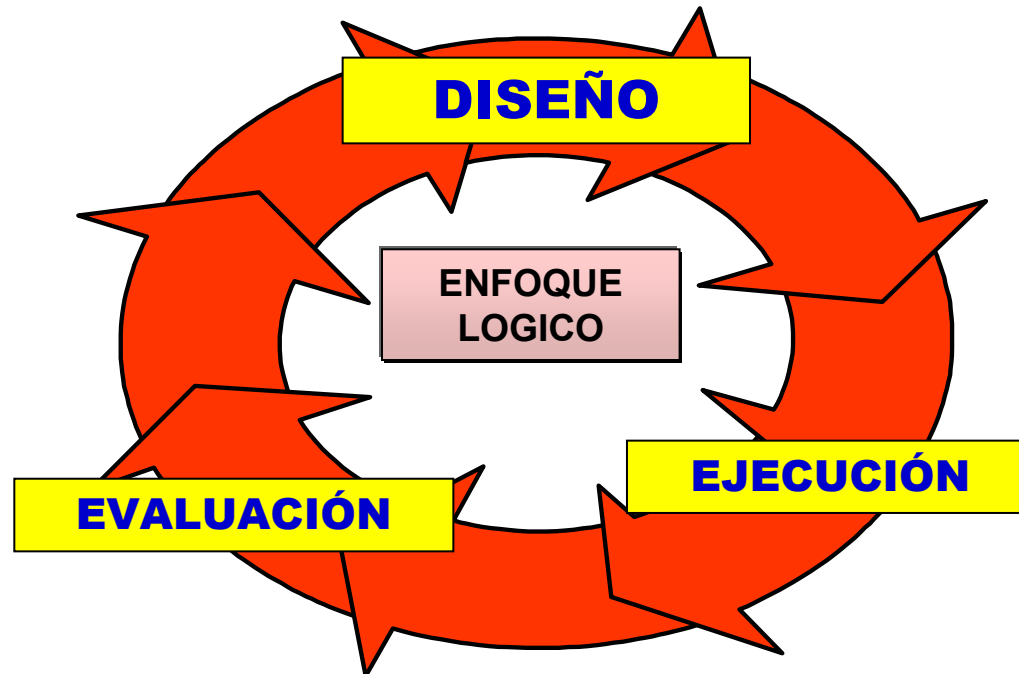


# Enfoque Presupuesto v.s Enfoque Presupuesto

	ENFOQUE PRESUPUESTO	ENFOQUE PROYECTO
MOVILIZACION RECURSOS	MAS DIFICIL	MAS FACIL
APLICABILIDAD	NO SIEMPRE	NO SIEMPRE



# El ciclo del proyecto



## Problemas frecuentes

- ✓ Los proyectos no se relacionan con las necesidades
- ✓ Sobre-costos/costos inadecuados
- ✓ Calendarios no realistas
- ✓ No se logran los objetivos
- ✓ Falta de objetivos claros



## Problemas frecuentes (Cont.)

- ✓ Falta de indicadores de éxito
- ✓ Falta de supuestos sólidos
- ✓ Falta de definición de roles y responsabilidades
- ✓ Falta de participación de los niveles operativos en el diseño del proyecto





# BASES CONCEPTUALES

- Gerencia Orientada a Resultados
- Método Científico
- Enfoque De Sistemas
- Acuerdos Contractuales
- Gerencia Participativa



# MARCO LOGICO

## Objetivos

- Claros/acuerdo
- Causa/efecto

## Indicadores

- Alcanzables
- Cantidad, Calidad, Tiempo (CCT)

## Relación Con Factores Externos

- Supuestos



# MARCO LOGICO

- **IDENTIFICA LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL DE:**
  - **PRODUCIR RESULTADOS**
  - **COMPROMISO CON OBJETIVOS SUPERIORES (EFECTO/IMPACTO)**
- **CONTRIBUYE A DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO**
- **MEJORA EL DISEÑO DEL PROYECTO, EJECUCION Y EVALUACION**



## MARCO LOGICO

- Incluye los requisitos para una buena gerencia de proyectos
- Establece las bases para la ejecución y la evaluación
- Es un proceso continuo de aprendizaje
- Reduce tiempo y esfuerzo en el largo plazo



## Marco Lógico

### Agencias bilaterales:

- ✓ Estados Unidos (USAID)
- ✓ Canadá (CIDA)
- ✓ Alemania (GTZ)
- ✓ Reino Unido (DFID)
- ✓ Escandinavia (NORAD, DANIDA)
- ✓ Japón (JICA)

### Bancos:

- ✓ Africano de Desarrollo
- ✓ Asiático de Desarrollo
- ✓ Banco Mundial
- ✓ Banco Interamericana de Desarrollo

### Instituciones multilaterales:

- ✓ PNUD
- ✓ UNIDO

### Otros:

- ✓ Ministerios/Gobiernos
- ✓ Corporaciones
- ✓ ONGs
- ✓ Universidades



# ETAPA ANALITICA

- **Análisis del Problema (Línea de Base)**
- **Análisis de los Interesados**

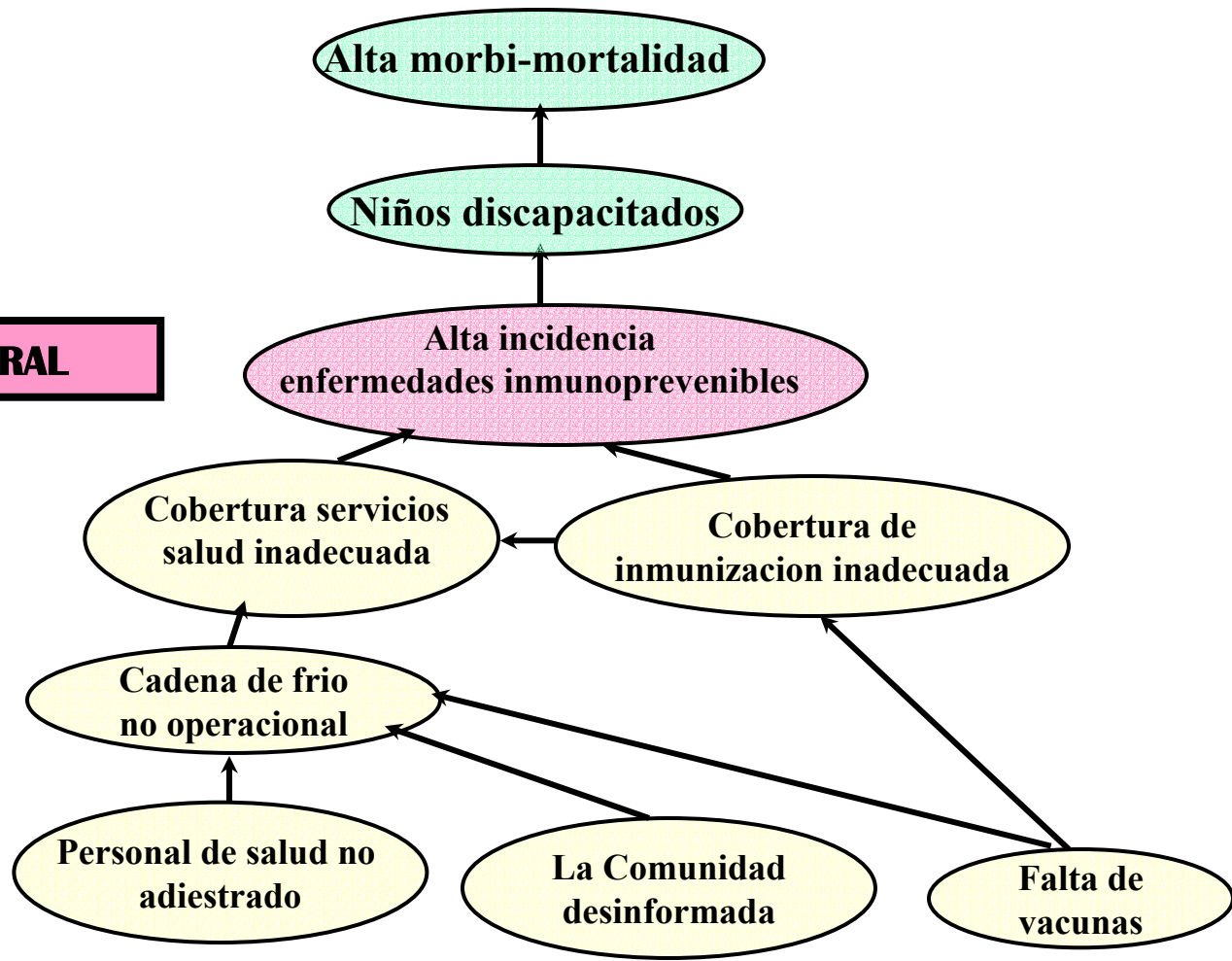


# ARBOL DEL PROBLEMA

**EFFECTOS**

**PROBLEMA CENTRAL**

**CAUSAS**

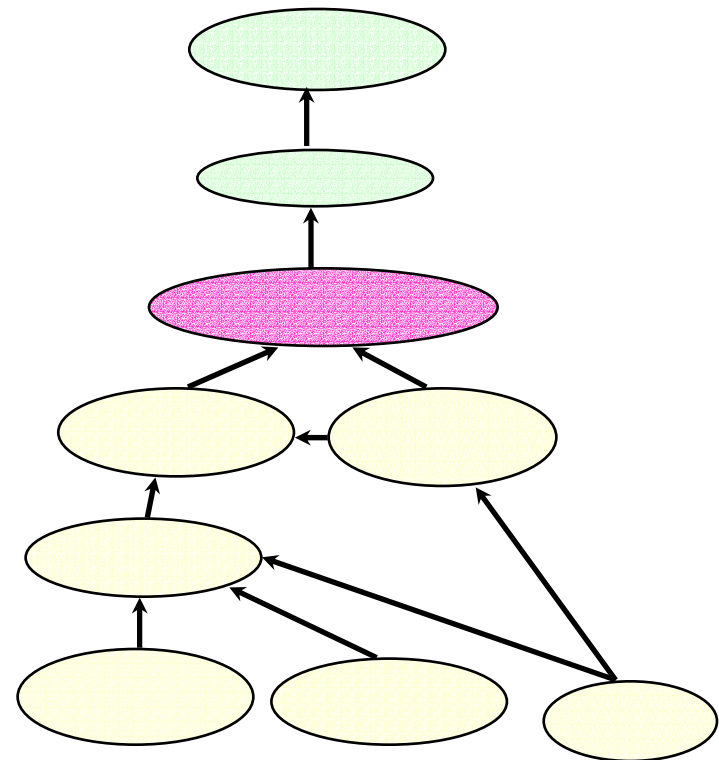


# Árbol del Problema

## Ejercicio 1:

Construir el árbol del problema a partir del problema central

CAUSAS y EFECTOS





# **PARTICIPANTES PRINCIPALES EN UN PROYECTO**

## **A. DIRECTOS**

- ✓ DUEÑO**
- ✓ DISEÑADOR**
- ✓ GERENTE**

## **B. INTERESADOS – AFECTADOS**

- ✓ USUARIOS**



## ANALISIS DE LOS INTERESADOS

Interesados	Breve Descripción	Expectativas del Proyecto	Poder (P) (1 a 5)	Valor (V) (-3 a+3)	Efecto (PxV) (-15 a+15)
A					
B					
C					
D					
E					
F					



# QUE ES UN OBJETIVO?

- **Objetivos son los resultados específicos que deseamos**
- **Un objetivo expresa un intento que describe un cambio propuesto el cual es medible y observable**



# OBJETIVOS

*Utilizar verbos fuertes para describir objetivos*

## DEBIL

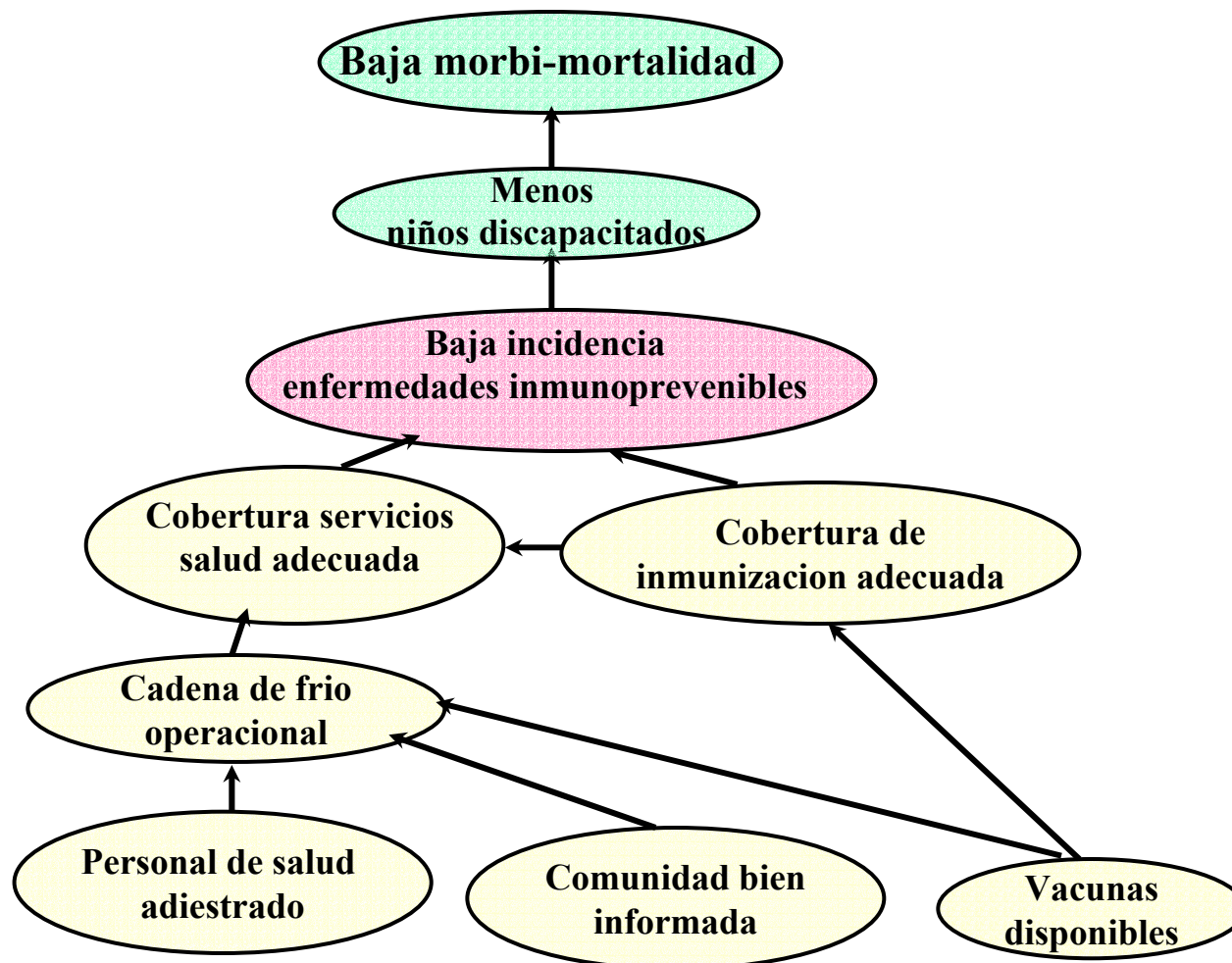
Coordinar	Participar
Contribuir	Asistir
Apoyar	Mejorar
Integrar	Colaborar
Aumentar	Organizar
Aconsejar	Fomentar
	Armonizar

## FUERTE

Establecer - Ordenar
Instalar - Erradicar
Reducir - Aumentar
Hacer - Dirigir
Llevar a cabo - Desarrollar



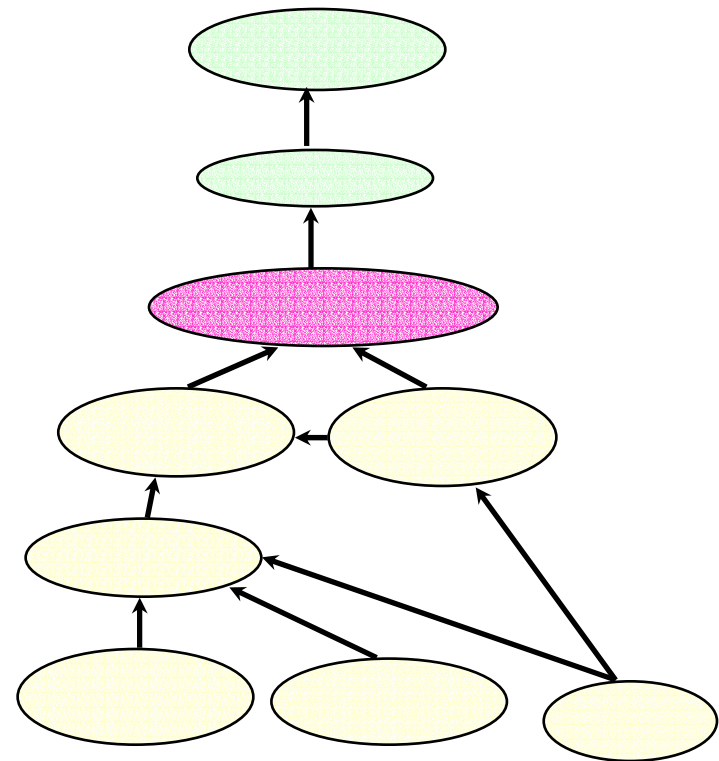
# ARBOL DE OBJETIVOS



## ARBOL DE OBJETIVOS

### Ejercicio 3:

- ✓ Revisar el árbol del problema.
- ✓ Convertirlo en un árbol de objetivos



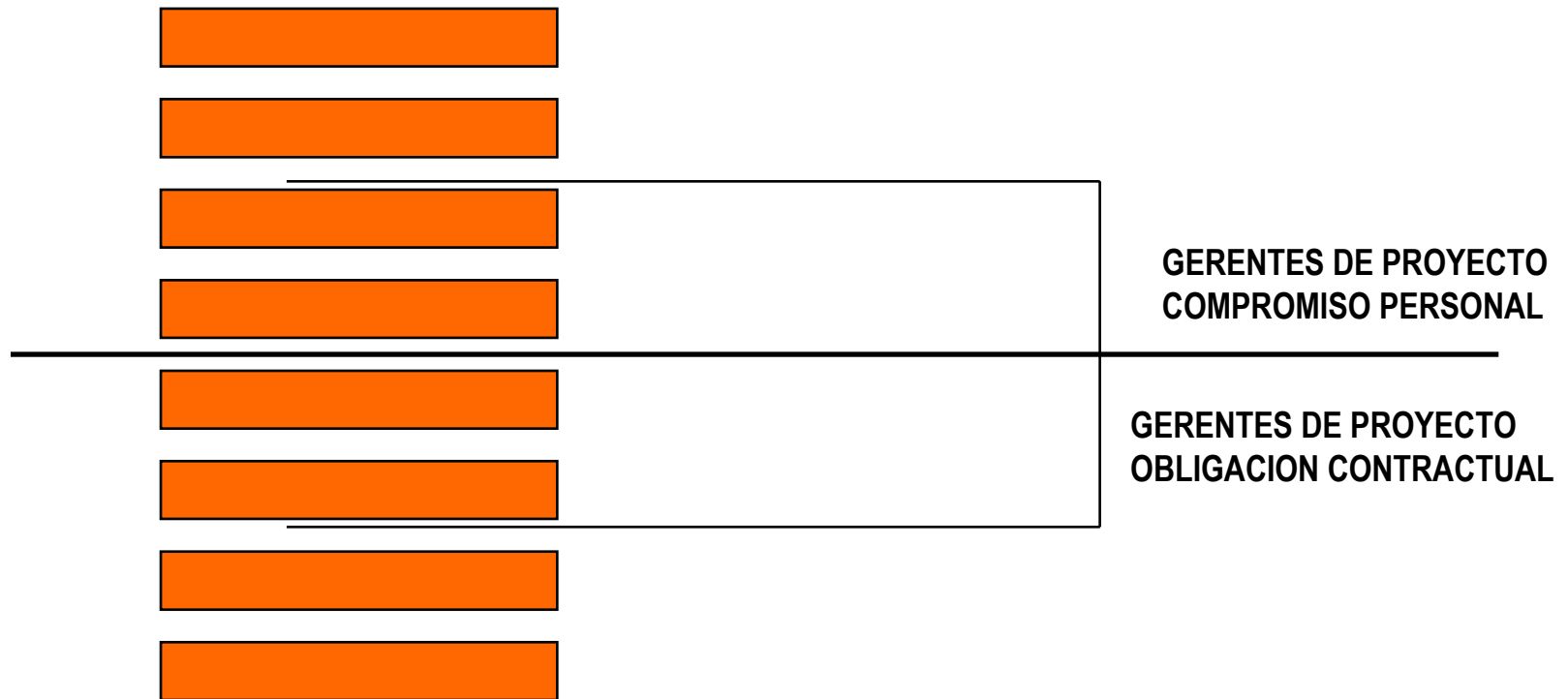
## ETAPA DE PLANIFICACION

- **Objetivos del Proyecto**
- **Indicadores e Hitos**
- **Medios de Verificacion**
- **Supuestos**



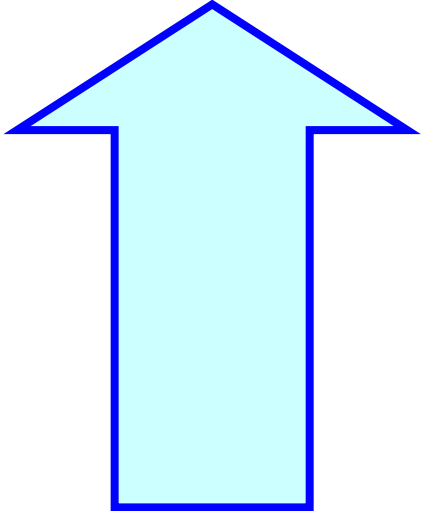
# NO HAY LIMITE EN EL NUMERO DE NIVELES DE LA JERARQUIA

NORMALMENTE 4 NIVELES SON SUFICIENTES PARA UN PROYECTO





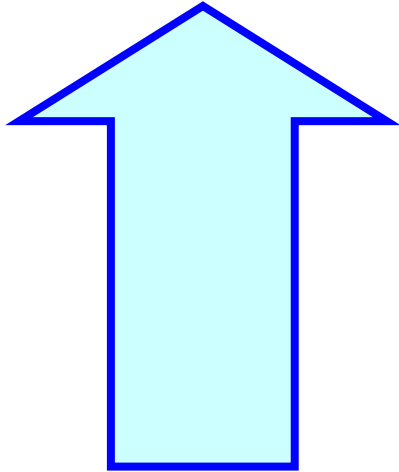
**METAS**



**ACTIVIDADES**



**Mejóro la salud de la población**



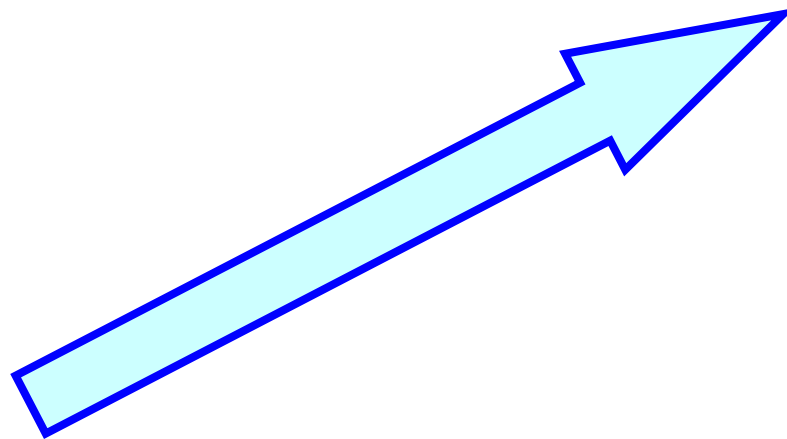
**50 Epidemiólogos Capacitados**



# QUE ES UNA HIPOTESIS?

**UNA PREDICCIÓN DE LA RELACION DE CAUSA Y EFECTO QUE ENCIERRA INCERTIDUMBRE**

**Entonces llegaré a la oficina a tiempo**



**Si tomo el ómnibus a las 7 a.m.**

**Incertidumbre??**

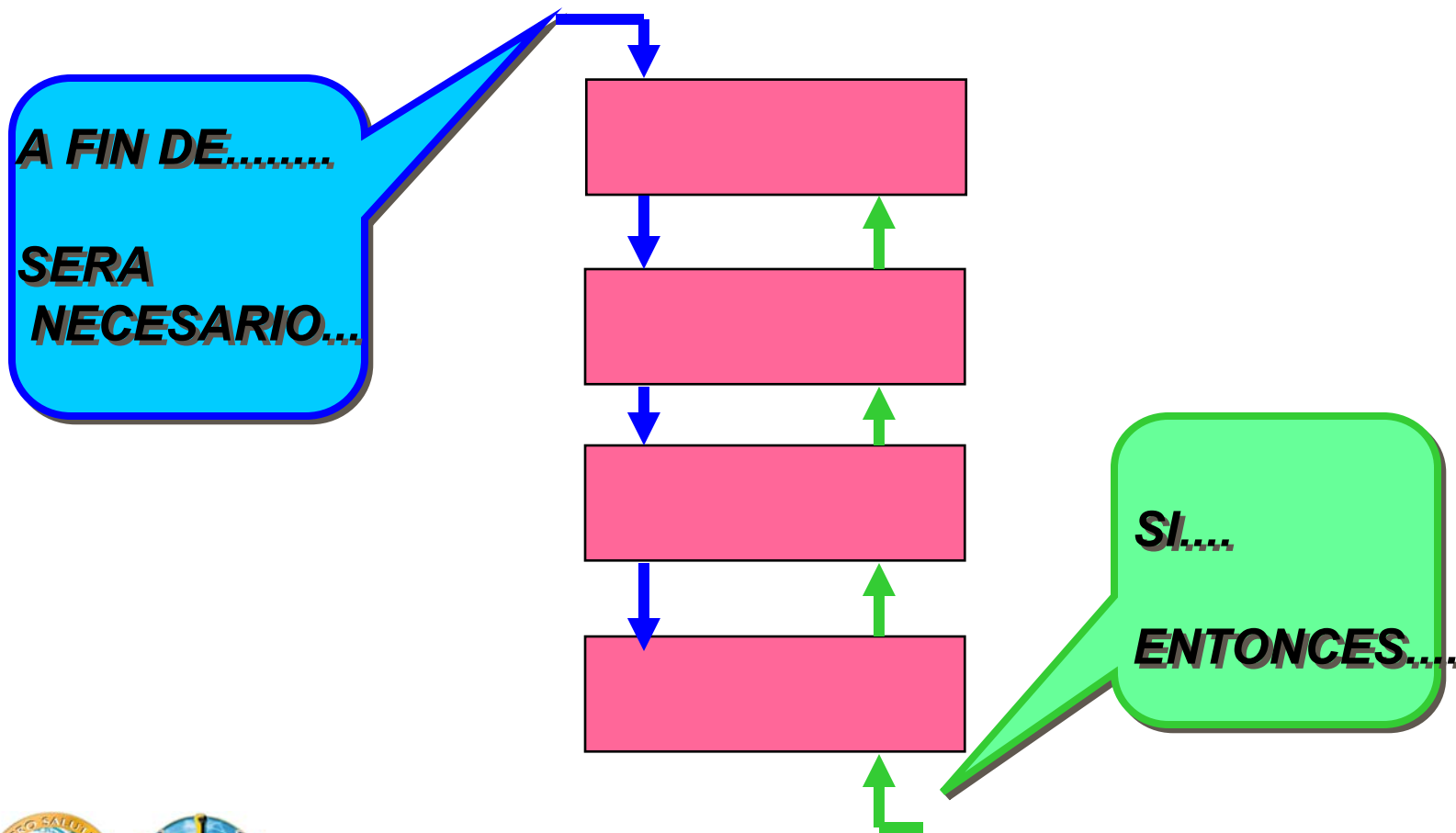


## ORDENE EN ORDEN DE RELACION CAUSA Y EFECTO

- Se diseñaron cursos de capacitación para el personal de salud.
- Las Unidades de salud atienden a las necesidades de la población local.
- Se redujo la morbilidad y la mortalidad.
- El personal de salud mejoró su capacidad de atención.



# LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS



# JERARQUIA DE OBJETIVOS DE PROYECTOS

## FIN- ¿PARA QUE?

Razón del proyecto. Objetivo superior al cual contribuye.  
Ejemplo: Cambios en la Situación Nacional en Salud.

## PROPOSITO - ¿POR QUE?

El impacto (efecto inmediato) del Proyecto.  
Ejemplo: Cambios en las Capacidades Nacionales.

## RESULTADOS - ¿QUE?

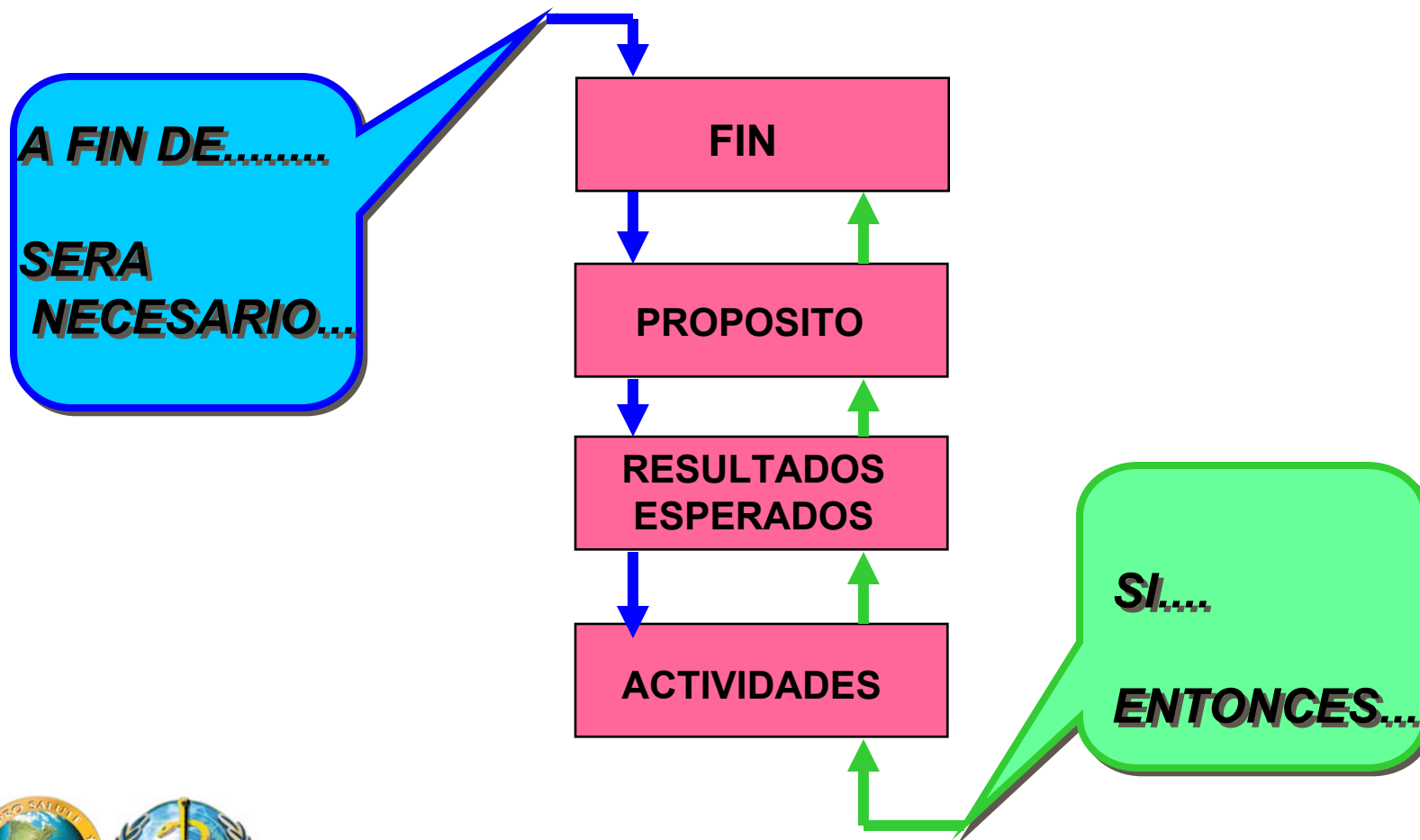
Resultados (productos) específicos producidos por el proyecto.  
Responsabilidad Gerencial. Listado de 10 de la OPS.

## ACTIVIDADES - ¿COMO?

Acciones y recursos que debe ejecutar el proyecto para producir el resultado. Responsabilidad Gerencial.



# LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS



# EJEMPLO

## FIN

Se han eliminado las enfermedades causadas por agua contaminada.

## PROPOSITO

La población rural ha adoptado prácticas higiénicas

## PRODUCTOS

1. Trabajadores de la salud capacitados
2. La comunidad ha sido informada sobre técnicas de tratamiento de agua

## ACTIVIDADES

- 1.1 Desarrollar el curriculum
- 1.2 Realizar cursos para los trabajadores de salud sobre tratamiento de agua
- 2.1 Diseminar técnicas de tratamiento de agua.
- 2.2 Realizar talleres con la comunidad

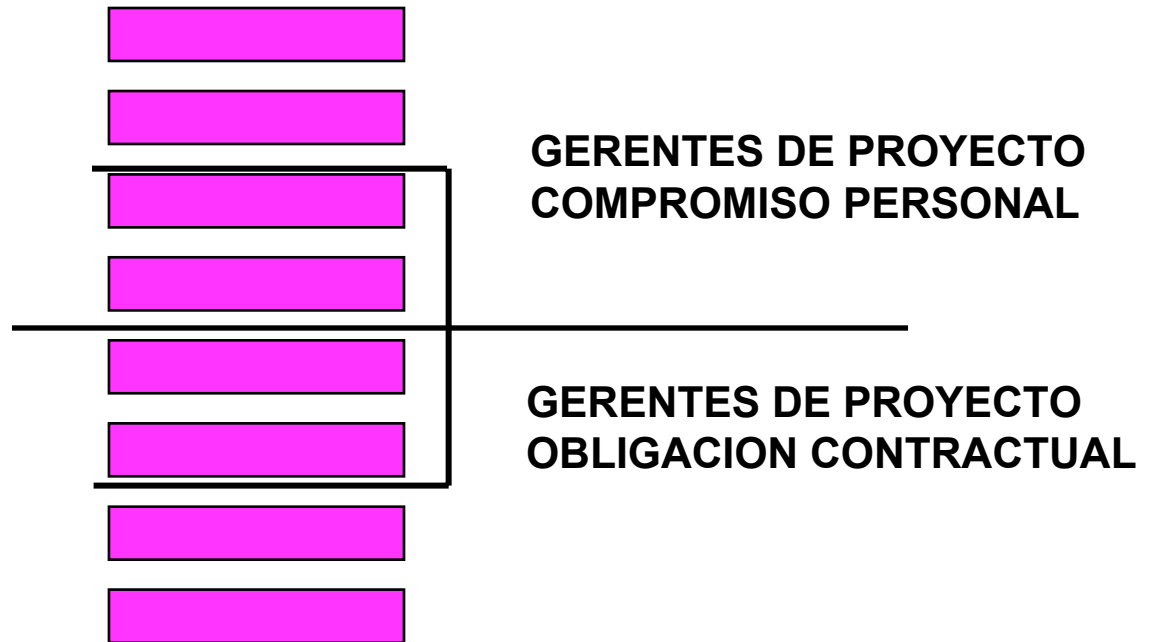




# Jerarquía de Objetivos

## Ejercicio 4:

- ✓ Identificar responsabilidad del equipo ejecutor del proyecto
- ✓ Identificar los cuatro niveles del proyecto



## MATRIZ PARA DISEÑO DE UN PROYECTO

	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN				
PROPOSITO				
RESULTADOS ESPERADOS				
ACTIVIDADES				



## INDICADORES

- ✓ Nos ayudan a determinar cómo reconocer el éxito
- ✓ Nos obligan a clarificar lo que queremos decir en los objetivos
- ✓ Proporcionan una base medible para la evaluación



## INDICADOR

OBJETIVO	INDICADOR
<b>HA MEJORADO LA GESTION DE LOS SERVICIOS DE SALUD</b>	<b>1. EL TIEMPO DE ESPERA DE LOS PACIENTES SE HA REDUCIDO EN UN 50% PARA FINES DEL 2000 EN EL HOSPITAL CENTRAL. 2. LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS HA AUMENTADO EN UN 50%</b>



# TRES ATRIBUTOS DE UN BUEN INDICADOR

- PRACTICO
- INDEPENDIENTE
- ESPECIFICO



## PRACTICO

# INDICADORES

### - MIDE LO QUE ES IMPORTANTE EN UN PROYECTO:

Objetivo:	Se han construido mejores casas
Indicador malo:	Casas rojas y blancas
Indicador mejor:	500 casas de 3 dormitorios

### - MIDE CAMBIOS ATRIBUIBLES AL PROYECTO:

Objetivo:	Ha mejorado la administración del servicio de impuestos
Indicador malo:	Aumento de los impuestos recolectados

### - ES COSTO-EFECTIVO: **Implica la recolección y análisis de datos sencillos**



## INDICADORES

### INDEPENDIENTE

NO UTILICE OBJETIVOS DE UN NIVEL COMO INDICADORES PARA MEDIR EL EXITO DE OTRO NIVEL DE LA JERARQUIA

OBJETIVO	INDICADORES
NUEVA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS ADOPTADA EN EL PAIS.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. CONTRATACION DE UN CONSULTOR EXTERNO</li><li>2. DISEMINACION DE LA BIBLIOGRAFIA</li><li>3. CONGRESO NACIONAL PARA VALIDAR POLITICA</li></ol>

MEJORES INDICADORES?



# INDICADORES

## ESPECIFICO

- QUE CANTIDAD?
- DE QUE CALIDAD?
- PARA CUANDO? (TIEMPO)
- DONDE? (AVECES)

RECUERDE: CCT





## INDICADORES

- ✓ Establecen el nivel de desempeño necesario para lograr el objetivo
- ✓ Especifican los elementos necesarios para determinar si el fin, el propósito y los resultados esperados se han logrado



## INDICADORES (Cont.)

- ✓ **Mostrar, en relación a los objetivos:**

*CANTIDAD*

*CUANTO?*

*CALIDAD*

*DE QUE NIVEL?*

*TIEMPO*

*CUANDO?*

- ✓ **Enfatizar las características importantes de los objetivos a ser alcanzados**
- ✓ **Establecer la línea de base para el monitoreo y la evaluación**
- ✓ **Número de indicadores: el mínimo necesario para clarificar el objetivo**



## HITOS (Indicadores Intermedios)

✓ **Indicador:**

80% de la población rural en la provincia de Santa Clara con acceso a agua potable en dos años

✓ **Línea de base a partir del árbol del problema:**

*Al comienzo del proyecto solamente 50% de la población tiene acceso a agua potable.*

✓ **Hitos:**

- *60% después del primer año*
- *80% después del segundo año*



# MEDIOS DE VERIFICACION

JERARQUIA DE OBJETIVOS	INDICADORES & HITOS	MEDIOS DE VERIFICACION
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	CLARIFICACION DEL OBJETIVO  - CANTIDAD - CALIDAD - TIEMPO	FUENTES Y TIPO DE EVIDENCIA NECESARIA PARA VERIFICAR EL INDICADOR

- Los indicadores nos ayudan a refinar y clarificar lo que queremos decir en el objetivo
- La utilidad del indicador depende de la disponibilidad y validez de los datos



# SUPUESTOS

**LOS SUPUESTOS SOBRE FACTORES EXTERNOS  
TAMBIEN DEBEN SER EXPLICITOS**

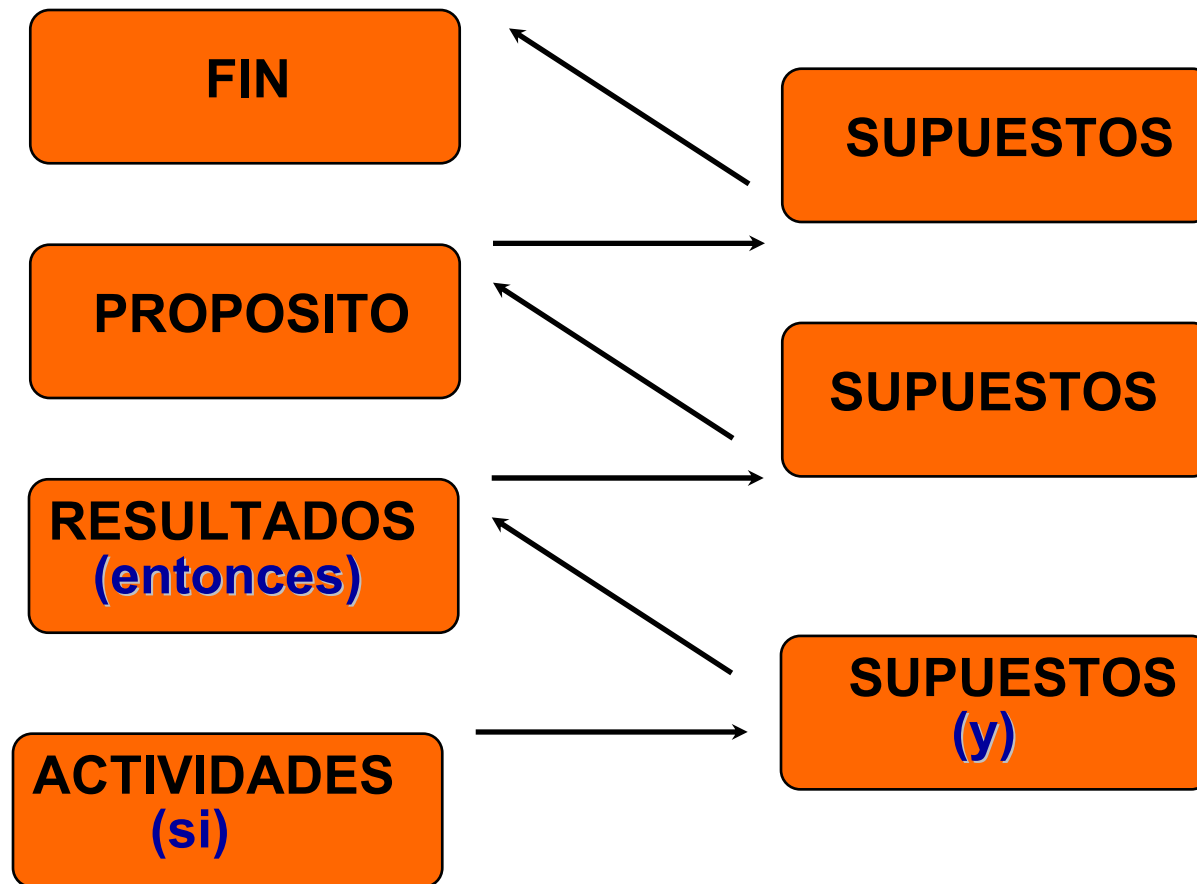


## CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES

**A CADA NIVEL DEL PROYECTO SE DEBEN IDENTIFICAR LAS CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA ALCANZAR EL NIVEL INMEDIATAMENTE SUPERIOR**



## CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES



# SUPUESTOS

## IDEAS CLAVES:

- Un buen diseño de proyecto debe incluir todas las condiciones necesarias y suficientes para lograr los objetivos del proyecto.
- Los supuestos deben incluir las condiciones/factores externos al proyecto

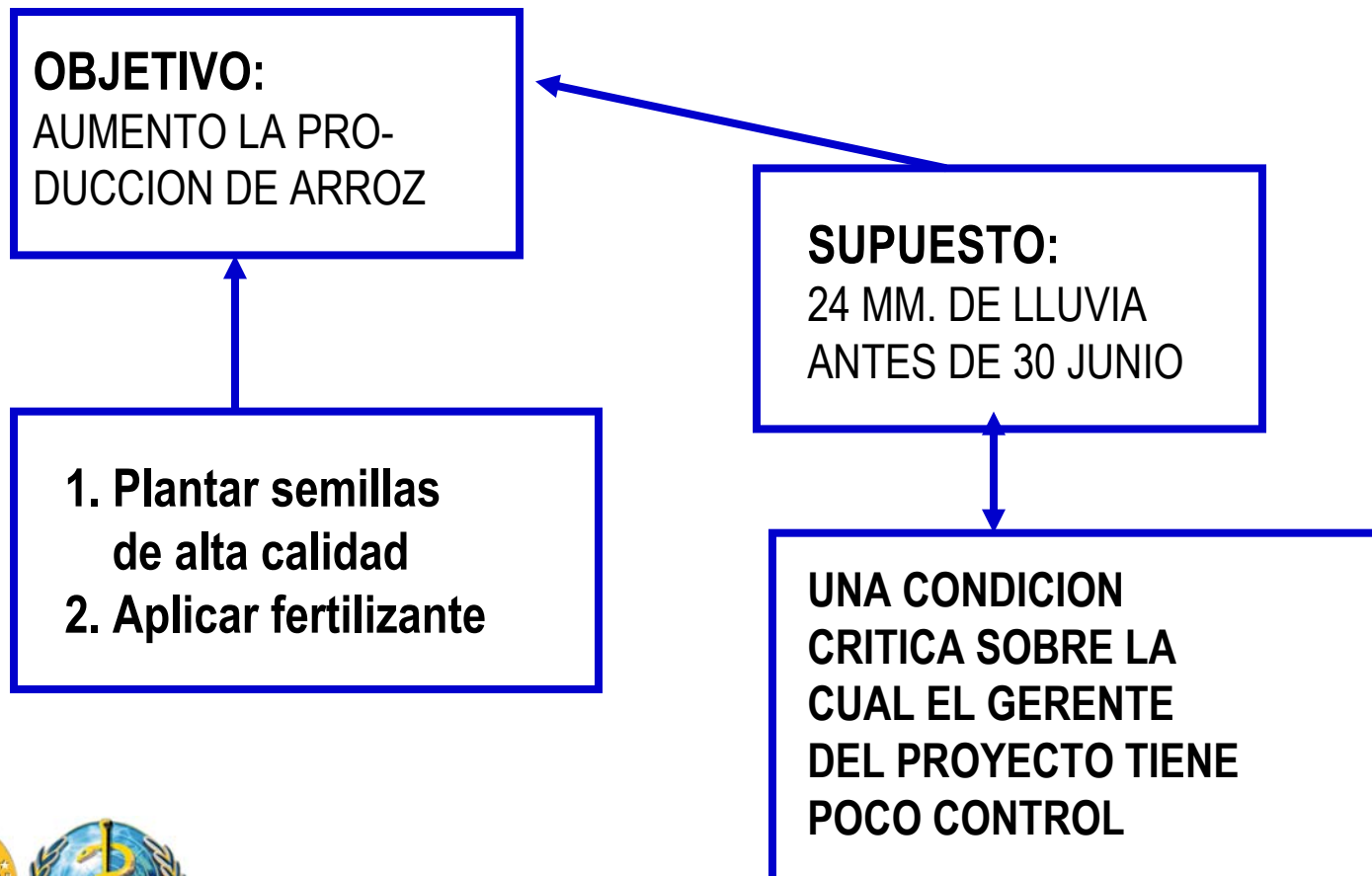
**INTERNO/EXTERNO**  
**(Hipótesis del Proyecto)/(Supuestos/Riesgos)**



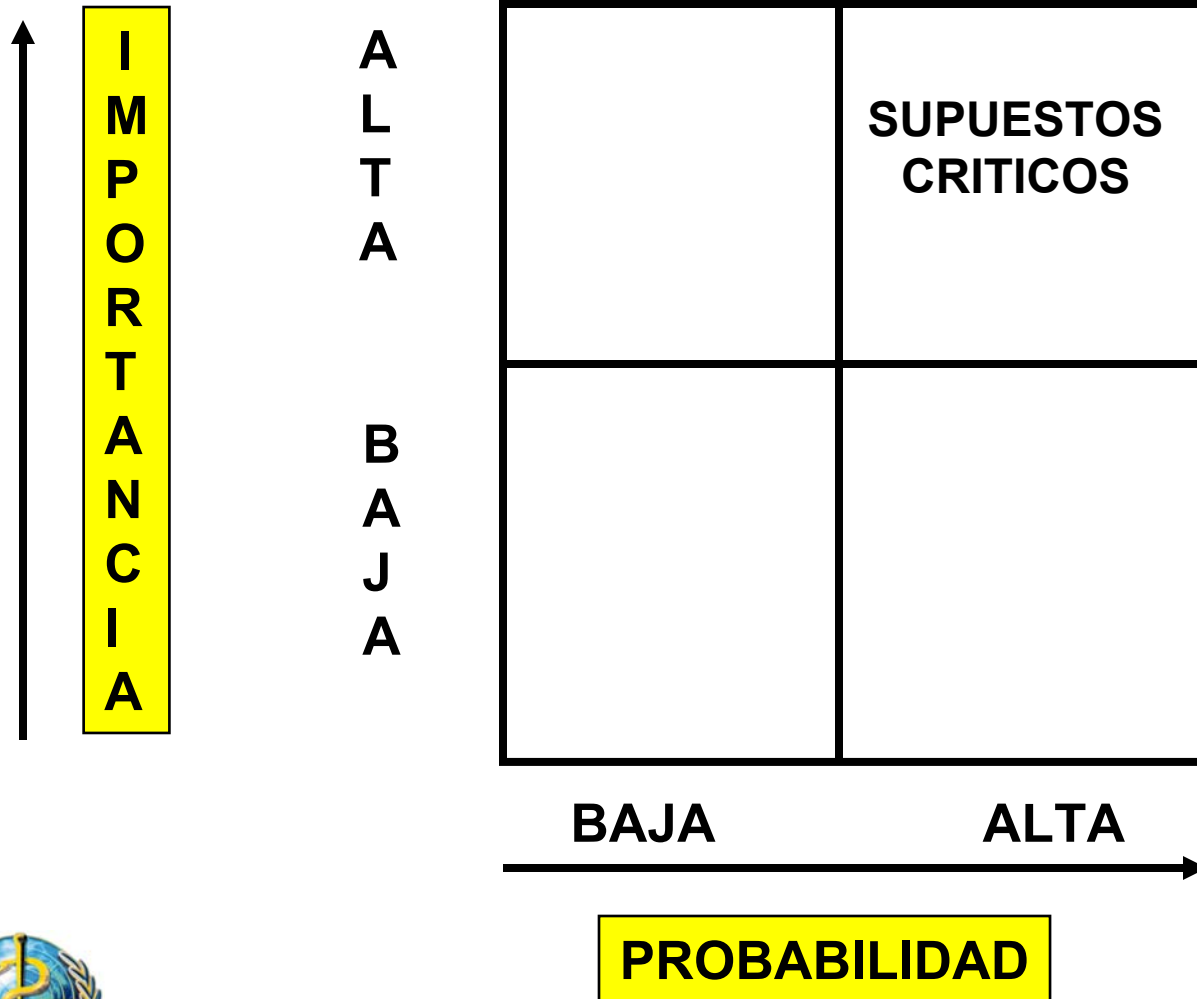


# SUPUESTOS

➤ Son las condiciones que deben existir para el éxito del proyecto pero que están fuera del control del proyecto



## SUPUESTOS CRITICOS



## COMO MANEJAR LOS SUPUESTOS CRITICOS

- ✓ No hacer nada: riesgos y beneficios
  - ✓ Cambiar el diseño del proyecto: agregar otro Resultado esperado y/o actividades
  - ✓ Agregar un nuevo proyecto
  - ✓ Abandonar el proyecto: implicaciones?
  - ✓ Vigilar los supuestos y utilizar las influencias
- 

**TOMAR UNA DECISION**



# LA IMPORTANCIA DE CLARIFICAR LOS SUPUESTOS

- ✓ **Mejora la comunicación entre todos los interesados**
- ✓ **Identifica lo que está más allá del control del gerente del proyecto**
- ✓ **Proporcionan un juicio compartido sobre la probabilidad de éxito del proyecto**



# RESUMEN: PASOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACION

1. **Seleccionar cuatro niveles del árbol de objetivos**
2. **Revisar causa y efecto entre los cuatro niveles**
3. **Establecer línea base de los datos**
4. **Definir indicadores e hitos**
5. **Identificar medios de verificación**



## **RESUMEN: PASOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACION (Cont.)**

- 6. Analizar supuestos**
- 7. Identificar los supuestos críticos**
- 8. Presupuestar fondos y recursos humanos**



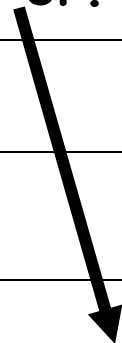
# PROGRAMACION

ENFOQUE LOGICO LLEGA HASTA LAS ACTIVIDADES  
ES NECESARIO ADEMÁS:

- PROGRAMAR
- ASIGNAR RESPONSABILIDADES
- PREPARAR PRESUPUESTOS



<b>Reducción Tasa Mortalidad</b>	<b>7% de reducción para fines del 3r. año</b>		

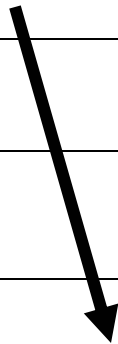


<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Indicador</b>	<b>0</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>





<b>Programa de Capacitación Ejecutado</b>	<b>10 talleres realizados en 5 años</b>		



**Año**

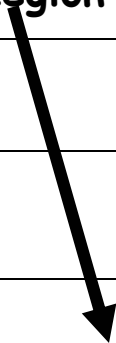
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Talleres**

- 0
- 1
- 3
- 4
- 2



	Estudios sobre condiciones de la mujer diseminados en la Región		



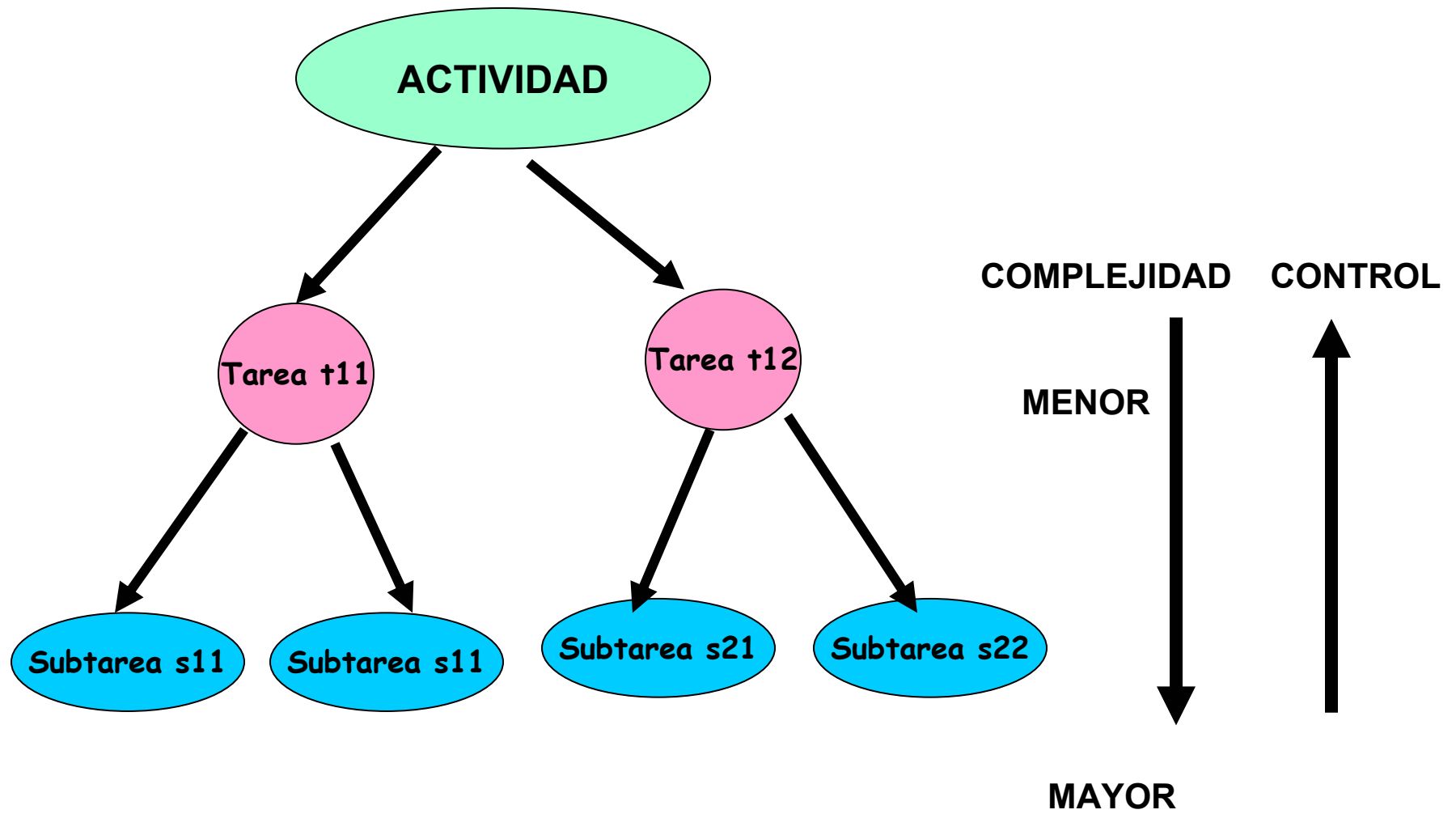
**Semestre**

- 1
- 2
- 3
- 4

**Hito**

- Términos contratación consultores elaborados
- Entrevistas realizadas
- Informe preliminar concluido
- Informe final distribuido





## Sugerencia para Proyectos Complejos: PLAN OPERATIVO

Proyecto: Eliminar las enfermedades causadas por las impurezas del agua.

CALENDARIO	E	F	M	A	M	J
<b>RE 03: Trabajadores de salud capacitados</b>						
<b>ACT. 01: Desarrollar curso de capacitación</b>						
<b>Tarea 01: Preparar el curriculum</b>	XXX					
<b>Tarea 02: Preparar material audiovisual</b>		XXX				
<b>Tarea 03: Capacitar facilitadores</b>			XXX			
<b>Tarea 04: Conducir curso de capacitación</b>				XXX	XXX	XXX
<b>Tarea 05: Evaluación de los cursos</b>						XXX
<b>Tarea 06: Preparar Informe Final</b>						XXX



# PROGRAMACION

**ENFOQUE LOGICO LLEGA HASTA LAS ACTIVIDADES  
ES NECESARIO ADEMAS:**

- **PROGRAMAR**
- **ASIGNAR RESPONSABILIDADES**
- **PREPARAR PRESUPUESTOS**



## RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL

SUB TAREA	Juana	Juan	Diego
S11	E	R	R
S12	R	E	S
S21	R	R	S
S22	S	R	E
<b>Evaluar, Realizar, Supervisar</b>			



## PROGRAMACION DE SUB-TAREAS

SUB TAREA	Comienzo	Final
S11	1 Marzo	1 Mayo
S12	1 Abril	1 Mayo
S21	1 Mayo	1 Junio
S22	1 Mayo	1 Julio



## TERMINOS DE REFERENCIA DE DIEGO

SUB TAREA	Función	Inicio	Fin
S11	<b>R</b>	1 Marzo	1 Mayo
S12	<b>S</b>	1 Abril	1 Mayo
S21	<b>S</b>	1 Mayo	1 Junio
S22	<b>E</b>	1 Mayo	1 Julio





## CLASIFICACION Y ASIGNACION DE TAREAS

TAREA	ELEMENTO	CATEGORIA	RESULTADO
T11	<b>Personal Temporal</b>	A1	1
T12	<b>Suministros</b>	B2	2



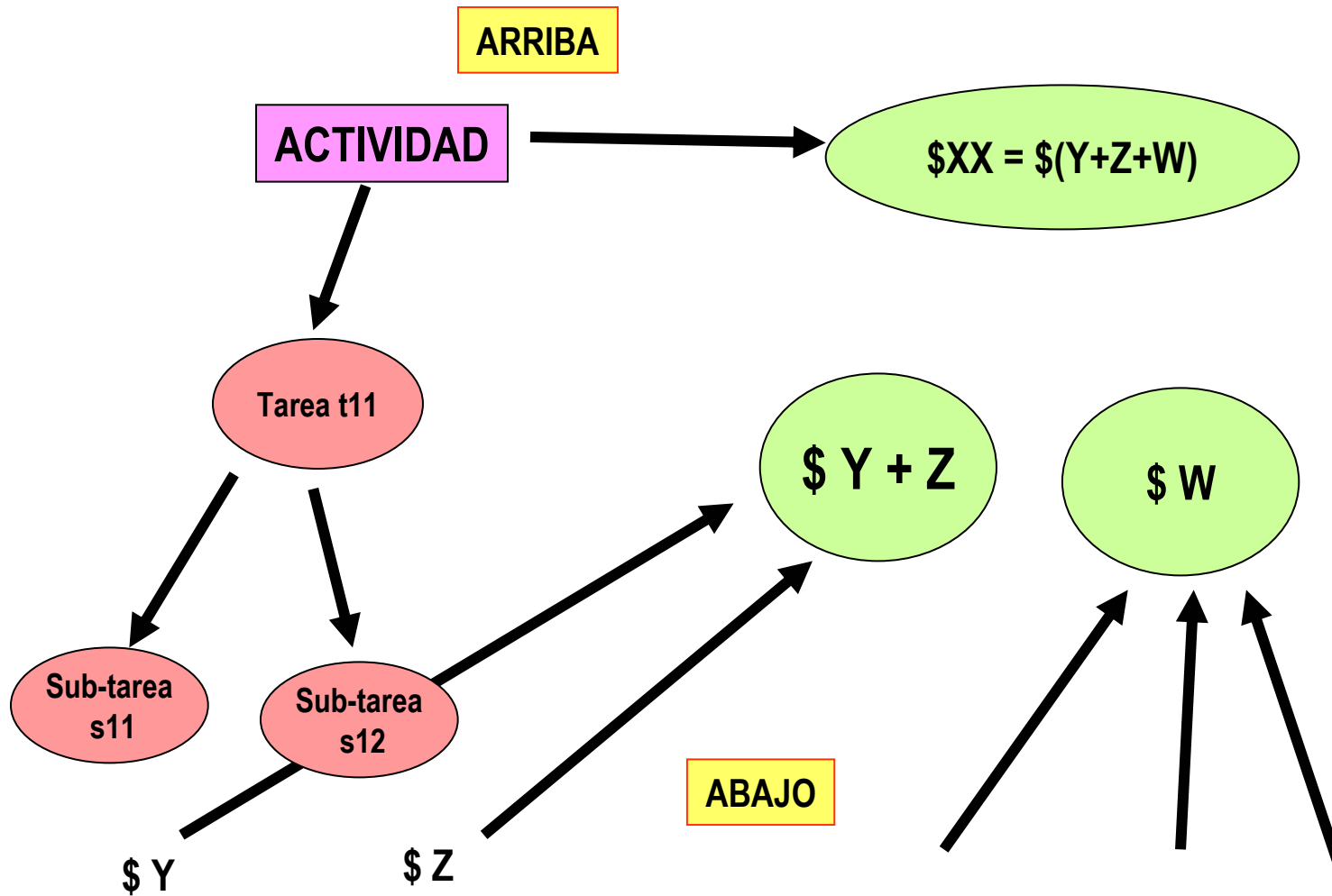
# PROGRAMACION

ENFOQUE LOGICO LLEGA HASTA LAS ACTIVIDADES  
ES NECESARIO ADEMAS:

- PROGRAMAR
- ASIGNAR RESPONSABILIDADES
- PREPARAR PRESUPUESTOS



# PRESUPUESTO “POR ARRIBA” Y “POR ABAJO”



## PRESUPUESTO POR ABAJO

Sub-tarea  
S11

$$\begin{array}{c} \mathbf{a} \\ \text{c} \\ \text{o} \\ \text{s} \\ \text{t} \\ \text{o} \\ \text{u} \\ \text{n} \\ \text{i} \\ \text{t} \\ \text{a} \\ \text{r} \\ \text{i} \\ \text{o} \end{array} \quad \begin{array}{c} \mathbf{*b} \\ \text{u} \\ \text{n} \\ \text{i} \\ \text{d} \\ \text{a} \\ \text{d} \\ \text{e} \\ \text{s} \end{array} \quad \begin{array}{c} \mathbf{*c} \\ \text{t} \\ \text{i} \\ \text{e} \\ \text{m} \\ \text{p} \\ \text{o} \end{array} = \mathbf{y}$$



## TAREAS Y PRESUPUESTO

TAREA	RESULTADO	PRESUPUESTO
T11	1	25
T12	1	20
T21	2	40
T22	2	20



## PRESUPUESTO POR RESULTADO

RESULTADO	2003	2004	2005	TOTAL
R1	75	65	60	200
A1	25	20	20	65
T11	10	5	10	25
T12	15	15	10	40
A2	50	45	40	135



## PRESUPUESTO POR ELEMENTO DE GASTO

ELEMENTO	2003	2004	2005	TOTAL
R1	75	65	60	200
PERSONAL TEMPORAL	50	30		80
CONSULTORES			40	40
VIAJES		35		35
SUMINISTROS	25		20	45



## PRESUPUESTO POR CATEGORIA

<b>CATEGORIA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>TOTAL</b>
<b>R1</b>	<b>75</b>	<b>65</b>	<b>60</b>	<b>200</b>
<b>COMPRA LOCAL</b>	<b>20</b>			<b>20</b>
<b>COMPRA EXTERNA</b>	<b>5</b>		<b>20</b>	<b>25</b>
<b>CONSULTOR LOCAL</b>	<b>50</b>	<b>30</b>		<b>80</b>
<b>CONSULTOR EXTERNO</b>		<b>35</b>	<b>40</b>	<b>75</b>





# Sugerencia para Proyectos Complejos: PRESUPUESTO OPERATIVO

SEMESTRE	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	TOTAL
<b>RE 01</b>					<b>\$ 45,000</b>
<b>ACT 01</b>					<b>\$ 20,000</b>
<b>TR 01</b>	<b>\$ 5,000</b>		<b>\$ 3,000</b>	<b>\$ 1,500</b>	<b>\$ 9,500</b>
<b>TR 02</b>		<b>\$ 1,500</b>	<b>\$ 6,000</b>	<b>\$ 3,000</b>	<b>\$ 10,500</b>
<b>ACT 02</b>					<b>\$ 25,000</b>
<b>TR 01</b>		<b>\$ 4,000</b>	<b>\$ 3,000</b>	<b>\$ 5,000</b>	<b>\$ 12,000</b>
<b>TR 02</b>	<b>\$ 6,000</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 3,000</b>	<b>\$ 13,000</b>



# SEGUIMIENTO Y EVALUACION: UN CONTINUO

## SEGUIMIENTO

- ✓ Comparar insumos y RE (evaluación del proceso)
- ✓ Registrar el progreso del trabajo
- ✓ Explicar discrepancias
- ✓ Informar sobre el estado de progreso
- ✓ Facilitar la evaluación



## SEGUIMIENTO (Cont.)

- ✓ **Seguimiento de la ejecución de:**
  - tareas y actividades
  - logro de los RE (indicadores e hitos)
- ✓ **Conocer el entorno del proyecto (supuestos)**
- ✓ **Efecto inmediato (impacto) de los RE sobre el propósito**

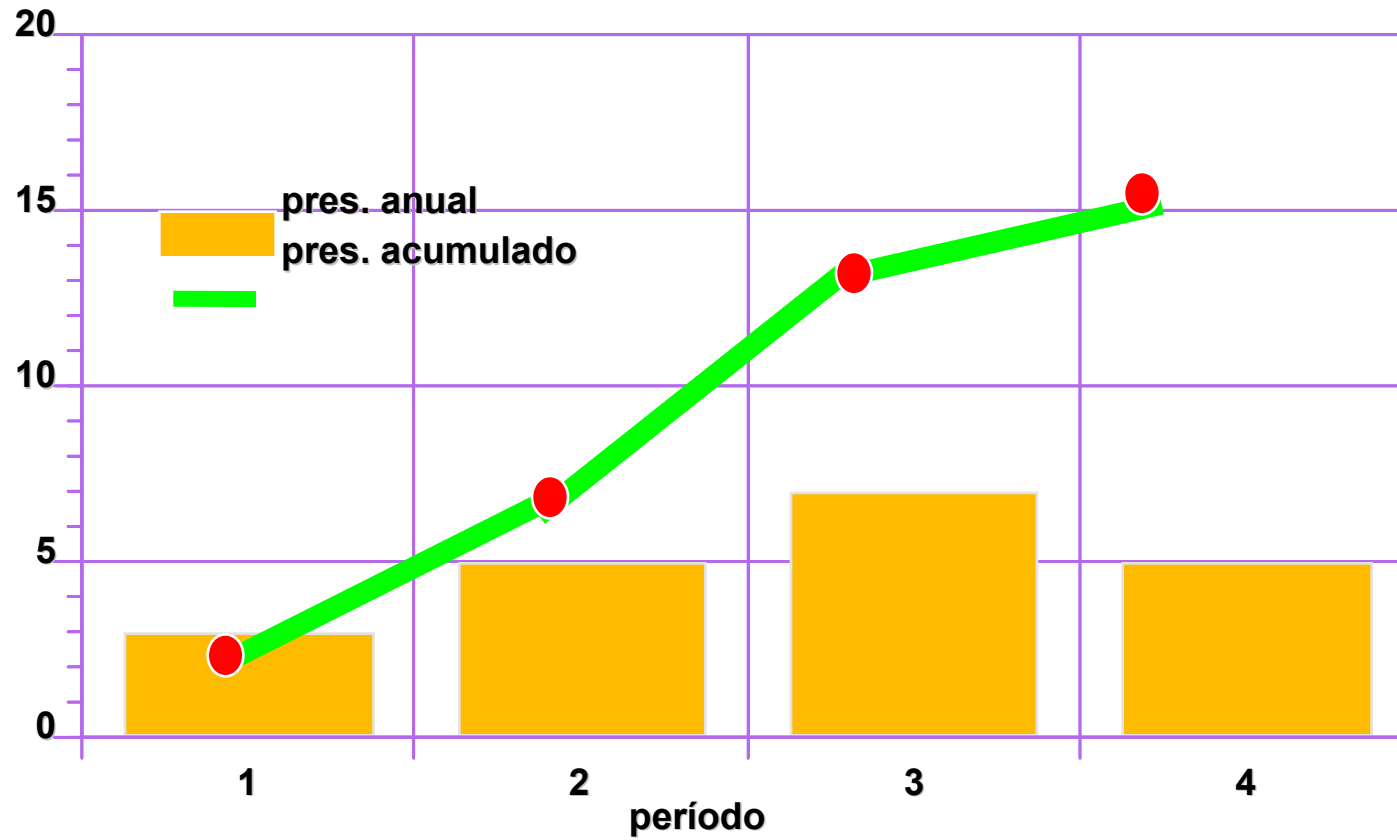


## SEGUIMIENTO (Cont.)

- **Informar a niveles superiores**
  - **Problemas en el proyecto**
  - **Problemas en el entorno (supuestos)**
  - **Sugerencias para resolver los problemas**

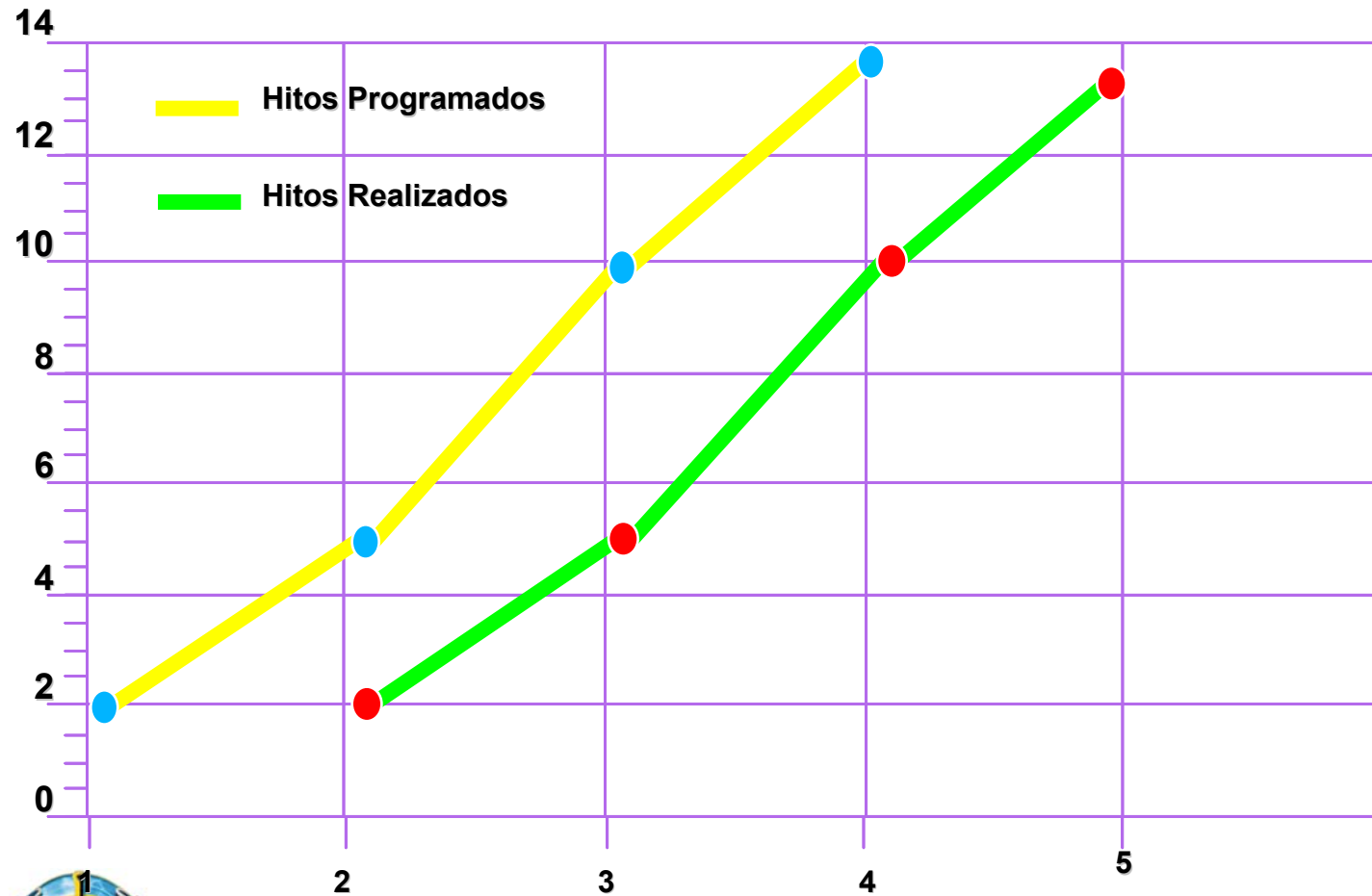


# CURVA CUMULATIVA

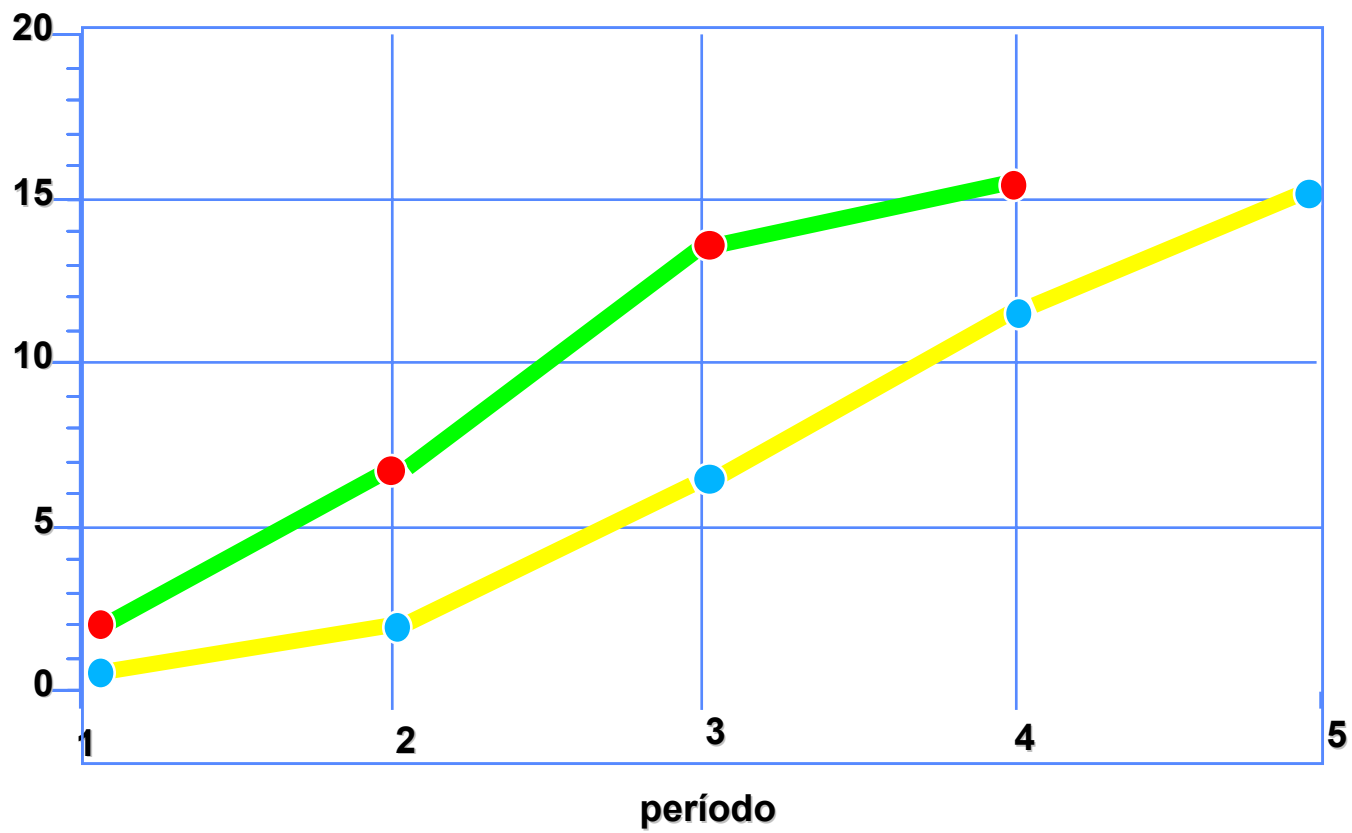


# PROGRAMACION Y EJECUCION

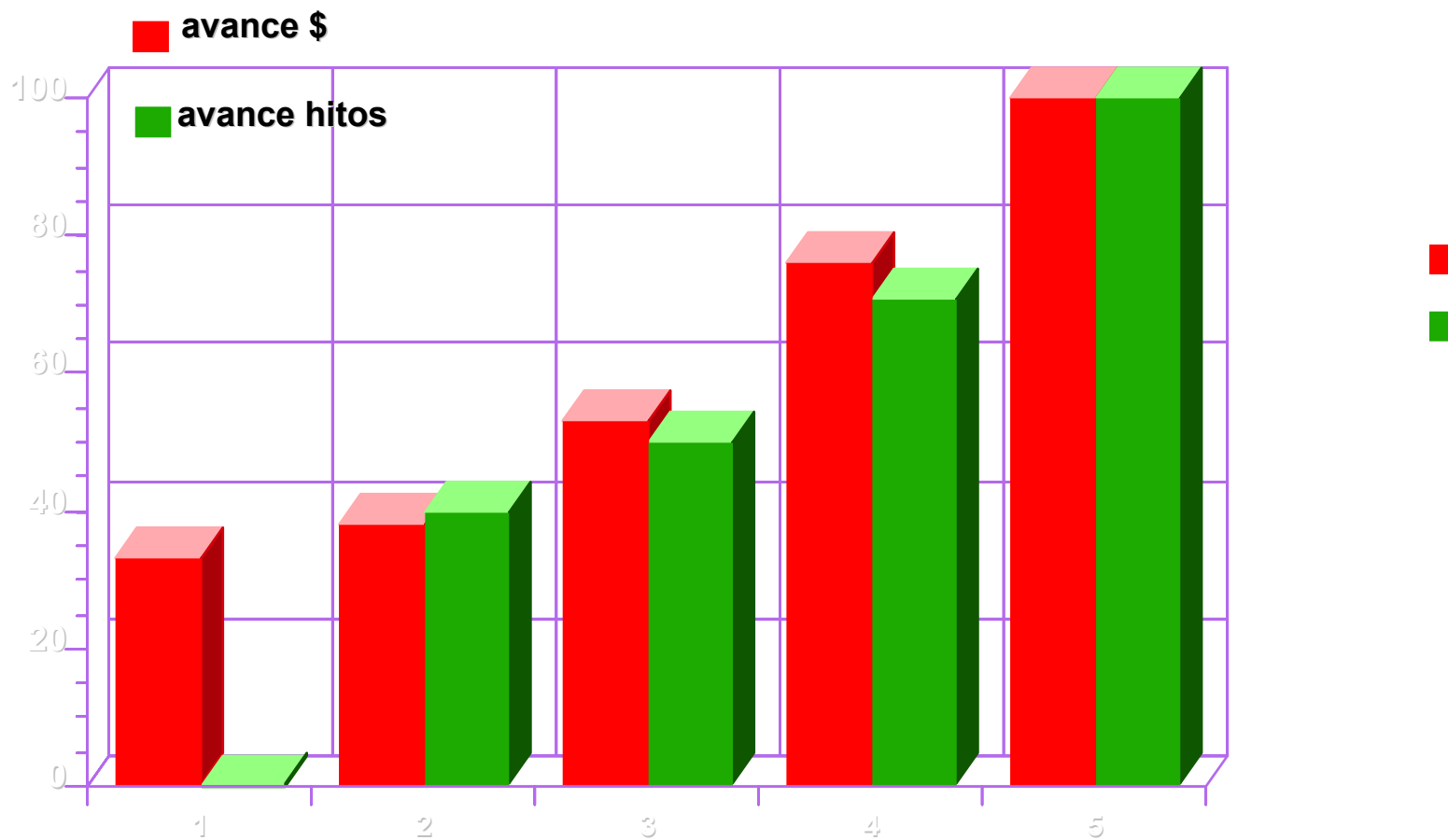
hitos (número)



# PRESUPUESTO Y GASTO

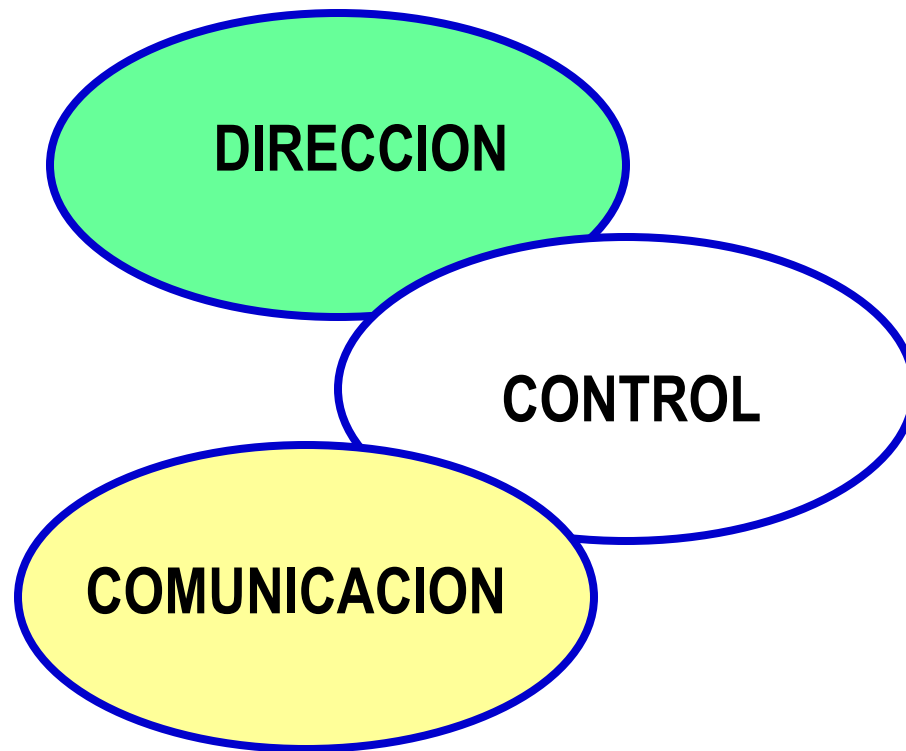


# COMPARACION DE AVANCE





# FACTORES COMUNES PARA EL EXITO EN LA EJECUCION DE PROYECTOS



# FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

## Dirección

- ✓ Liderazgo
- ✓ Plan de trabajo
- ✓ Ambiente de trabajo productivo
- ✓ Orientación para resultados
- ✓ Conclusión de tareas
- ✓ Delegación de autoridad y responsabilidades
- ✓ Organización
- ✓ Motivación



# FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

## Control

- ✓ Avance del trabajo
- ✓ Costos
- ✓ Entorno del proyecto
- ✓ Calendarios, fechas límites
- ✓ Supuestos del proyecto
- ✓ Productividad
- ✓ Información para la toma de decisión
- ✓ Evaluaciones



# FACTORES COMUNES PARA EL EXITO

## Comunicación

- A:**            Contrapartes nacionales  
                  Gerencia  
                  Equipo del Proyecto  
                  Instituciones Financieras/Donantes
- Sobre:** Progreso y Logros  
                  Problemas y recomendación de soluciones
- Vía:**            Informes formales  
                  Mecanismos no formales



# RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DEL PROYECTO

- ✓ Gerenciar todos los recursos
- ✓ Producir los RE - *contrato de gestión*
- ✓ Vigilar que los RE contribuyan al Propósito y al Fin  
- *compromiso personal*
- ✓ Vigilar los Supuestos



# RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DEL PROYECTO

- ✓ **Advertir a la alta gerencia cuando:**
  - el logro de los RE es incierto
  - problemas amenazan el propósito del proyecto
  - hay cambios en los supuestos/ambiente del proyecto
  
- ✓ **Recomendar acciones correctivas**
  
- ✓ **Desarrollar los miembros del equipo del proyecto**



# RESUMEN

## ETAPA ANALITICA

- ✓ Análisis de Situación
- ✓ Análisis de Problemas (línea de base)
- ✓ Análisis de los Interesados



# RESUMEN

## ETAPA DE PLANIFICACION

- ✓ Diseño de Proyectos :
  - Objetivos del Proyecto
  - Indicadores e Hitos
  - Medios de Verificación
  - Supuestos
- ✓ Presupuestación





# RESUMEN

## ETAPA DE EJECUCIÓN

- ✓ Factores para el éxito
- ✓ Responsabilidades Gerenciales
- ✓ Programación Operativa
- ✓ Seguimiento - RE



# RESUMEN

## ETAPA DE EVALUACIÓN

- ✓ Evaluación a mediano plazo - Proceso - RE
- ✓ Evaluación Final - Impacto/Efecto



# EPILOGO

## Fases de un Proyecto

- ✓ **Optimismo General**
- ✓ **Fase de Desorientación**
- ✓ **Descontento General**
- ✓ **Período de discusión Incontrolada**
- ✓ **Búsqueda implacable de culpables**



# EPILOGO

## Fases de un Proyecto

- ✓ **Sálvese quien pueda**
- ✓ **Castigo Ejemplar a los inocentes**
- ✓ **Recuperación del optimismo perdido**
- ✓ **Finalización inexplicable del proyecto**
- ✓ **Condecoraciones y premios a los no participantes.**

